

# Pensamento lateral e resiliência como facilitadores das ações da gestão de enfermagem

**Maria da Penha Monteiro**

Uninove, São Paulo – SP [Brasil]  
mpoliva@uninove.br

**Lore Cecília Marx**

São Paulo – SP [Brasil]  
loremarx@uol.com.br

Ao Departamento de Enfermagem, como parte integrante do complexo sistema da área da saúde, é solicitado enfrentar os desafios e responder, eficazmente, àqueles que lhe são impostos pelos atuais imperativos de qualidade e excelência, imprescindíveis às organizações prestadoras de serviços, em atendimento às expectativas e à formação de valor dos usuários. A partir dessa constatação, origina-se a necessidade de revisão de antigos paradigmas e de adoção de novas formas de pensar e agir, que permitam, pela inclusão e participação, que a equipe libere a criatividade (por meio de idéias, inovações, adaptações e implementações), visando à solução de problemas e à otimização dos serviços. Neste artigo, demonstram-se as contribuições do pensamento lateral e da resiliência como importantes instrumentos a serem utilizados na facilitação da gestão de um Departamento de Enfermagem.

**Palavras-chave:** Enfermagem. Pensamento lateral. Resiliência.

# 1 Introdução

Gerenciar adequadamente seus recursos, criar, inovar e implementar serviços vêm-se tornando preocupação constante e crescente dos Departamentos de Enfermagem, que visam a atender às atuais necessidades de adaptação e de acompanhamento do ritmo imperioso das mudanças na área da saúde. Para tanto, rever antigos paradigmas, substituir tecnologias obsoletas, adotar novas práticas de trabalho e assegurar aos clientes uma assistência qualificada e livre de riscos tornam-se condições imprescindíveis para superação dos desafios e obtenção de êxito referente aos resultados.

Este estudo parte da relevância da geração de novas idéias, de novas formas de pensamento e da capacidade adaptativa em situações extremas ou adversas (resiliência) como fatores indispensáveis à gestão de enfermagem eficaz e resolutiva, objetivando, sobretudo, mantê-la alinhada às demais necessidades organizacionais. Demonstramos que, por diferentes caminhos do pensar (pensamento lateral), pode-se chegar a soluções criativas e efetivas de problemas, mesmo que, muitas vezes, seja preciso romper com formas tradicionais de raciocínio e que, de imediato, possam representar soluções mais óbvias e adequadas. Para desenvolver o tema proposto, num primeiro momento, demonstramos os impactos das mudanças nas organizações, entre as quais nas da área da saúde, especificamente em um departamento de Enfermagem. A seguir, destacamos a importância da capacidade adaptativa das organizações e da enfermagem em situações extremas e de pressão, em que a passagem por um período de transição é necessária para a retomada do equilíbrio e do crescimento. Aborda-se, ainda, a conceituação e a aplicabilidade do pensamento lateral bem como sua importância para a criatividade e para o empreendedorismo. Ao fim, demonstra-se a importância do pensamento lateral e da resiliência como instrumentos indispensáveis à gestão de um departamento de Enfermagem.

No atual cenário das organizações, a necessidade de adaptar e de mudar é continuamente requerida para o atendimento das expectativas,

cada vez maiores, dos clientes, dos mercados e dos concorrentes.

Mudar significa estar sempre em movimento, ou seja, preparado para enfrentar os desafios, por mais radicais que possam ser.

Segundo Grouard e Meston (2001), a mudança é parte integrante da rotina e das funções empresariais, pois nada é imutável e tudo se torna ultrapassado com muita rapidez.

O assunto mudança remete necessariamente a dois outros importantes aspectos, definidos pela maleabilidade e pela capacidade adaptativa das organizações. Nesse sentido, Hamel (2005, p. 74) enfatiza a necessidade de flexibilidade e adaptação e, ao tratar do assunto resiliência, estabelece a seguinte comparação: “[...] como na fábula da lebre e da tartaruga, o segredo para vencer a corrida nos negócios pode não estar nas qualidades evidentes, mas na resiliência, a capacidade de se adaptar sem perder a essência [...]”

Resiliência é “[...] a capacidade de se adaptar a situações extremas, de forma rápida e sem alterações essenciais na empresa [...]” (HAMEL, 2005, p. 75).

Empresas resilientes são

[...] organizações altamente capazes e sintonizadas, cuja força deriva do bom alinhamento existente entre seus quatro pilares: autonomia de decisão, informação, motivação e estrutura, relacionadas à estratégia geral da empresa. Esses pilares definem a imagem e o modo de agir de uma organização, tanto internamente como externamente e são importantes por exercer profunda influência nas decisões de seus profissionais, independentes da posição de seu cargo na hierarquia. Nas empresas resilientes, as metas são atualizadas para manter firmes os limites de sua capacidade [...] (NEILSON; PASTERNAK, 2006, p. 39).

A resiliência faz-se também presente na vida pessoal e profissional. Para Fraiman (apud DINIZ, 2006, p. 81),

[...] as pessoas não se tornam mais brilhantes porque passaram por tempestades na vida, mas essas tempestades atuam como catalisadores e as fazem buscar força e energia. É o que chamamos resiliência. A capacidade de reagir e se adaptar às mudanças.

Toda mudança deve ser incentivada permanentemente e integrada à identidade da empresa, que precisa ter capacidade de inovar e adaptar-se, contando com lideranças que saibam equilibrar estabilidade e mudança.

Entretanto, mudar não significa esquecer o passado, pois, nos últimos anos, um dos problemas das lideranças tem sido a ênfase excessiva “naquilo que muda”, acompanhada de relativa displicência com “as coisas que perduram”.

Shrader (2005, p. 10) afirma que “[...] frequentemente cometemos um engano: olhamos o futuro dando as costas ao passado, quando é o passado que nos fez chegar até o presente.”

Geralmente, as mudanças encontram-se associadas a aspirações de melhorias em todos os aspectos. No entanto, aqueles que envolvem as dimensões culturais e humanas são os que requerem maior atenção.

Para enfrentar e superar os desafios da mudança e reunir as pessoas em torno de novos objetivos e metas, com participação efetiva em novos ganhos para a organização, caberá aos líderes a importante tarefa de transmitir uma visão consistente, capaz de diminuir o impacto emocional e sustentar o propósito de que toda mudança representa novas oportunidades, e não ameaças.

Nesse sentido e em atendimento aos novos paradigmas organizacionais, é essencial que as pessoas ponham a serviço da empresa toda a capacidade criativa, devendo, para tanto, ser estimuladas a pensar de modo não-convencional.

O pensamento lateral emerge em favor da criatividade e, quando o objetivo é sua expansão horizontal pela busca por soluções inovadoras, é fundamental que se atenda à necessidade estratégica de renovação por meio da resiliência. Caberá ao líder conceder liberdade responsável às pessoas para que possam mostrar criatividade e produtividade, criar perspectivas para resolver problemas,

gerar alternativas, identificar oportunidades, otimizar atividades ou fazer o novo.

Um problema poderá ser resolvido de diferentes formas, e sua solução é definida pela maneira como o olhamos. A importância do pensamento lateral se estende também à habilidade de aprender com as mais diferentes pessoas e situações.

Barrett (2000, p. 47) afirma que “[...] o maior desafio que as organizações enfrentam é saber construir uma cultura que encoraje os mais elevados níveis de criatividade e produtividade dos empregados.”

Acrescenta ainda que as organizações não se transformam, as pessoas, sim, e que a cultura organizacional reflete, fundamentalmente, a personalidade de seus líderes. O verdadeiro poder do líder não está em sua capacidade de controlar, mas na de confiar. A criatividade não florescerá numa cultura rígida que pune o fracasso, é preciso uma cultura de confiança que encoraje o risco e na qual o sucesso possa ser celebrado.

Toda a história corrobora a observação de que o desejo de criar é um impulso fundamental da humanidade. Trabalhamos para criar e apenas incidentalmente trabalhamos para comer. Essa criatividade pode estar nos relacionamentos, no serviço, na arte ou em produtos úteis, o que pode corroborar o significado central de nossa vida. (HARMAN; HORMANN, apud BARRETT, 2000, p. 49).

## 2 Pensamento lateral e criatividade

O conceito e as aplicações do pensamento lateral foram desenvolvidos pelo médico Edward De Bono, nas décadas de 1960 e 1970, em seus estudos sobre os processos do pensamento humano e pesquisas sobre diferentes formas de ampliar suas possibilidades práticas. Representam uma abordagem sistemática do pensamento criativo, tendo por base o comportamento do cérebro, ou seja, das redes neurais.

De Bono publicou inúmeras obras sobre o assunto e apresentou o comportamento auto-organizável das redes neurais em seu livro *O mecanismo da mente* (DE BONO, 1971), que traz as principais idéias a respeito do pensamento lateral em resposta às limitações do tradicional e verticalizado. O pensamento lateral está baseado na ruptura de percepções que o modelo auto-organizável do cérebro desenvolve, pois estabelece uma seqüência de atividades com as primeiras informações que chegam e que, com o tempo, passam a ser uma espécie de caminho preferido. O cérebro desenvolve com muita facilidade o processo de reconhecimento de padrões, que passa a ser freqüentemente empregado nas mais diferentes formas de relacionamento com o mundo.

De Bono (2003, p. 49) afirma que

[...] nosso cérebro está cheio de conceitos descritivos do que vemos à volta: carro, mesa, casa etc. Há muitos poucos conceitos operacionais que nos indicam o que fazer em determinado momento. Reagimos de acordo com nossa percepção, mas não podemos garantir que essa percepção seja útil ou real.

O pensamento lateral é aquele que leva à quebra de paradigmas, ou seja, a um pensamento diferente do padrão habitual. Sua premissa está na geração de soluções novas para os problemas, por meio de uma visão mais abrangente das diferentes situações, considerando que muitos problemas requerem novas perspectivas para que sejam solucionados com êxito. Esse aspecto respalda também o fato de que o pensamento lateral envolve idéias com pouca probabilidade de ocorrer no curso normal dos acontecimentos. Assim, pode ser compreendido como um processo que estimula o cérebro a ter novas percepções, o que pode levar as idéias a fluir também por caminhos laterais, nunca usados anteriormente.

Geralmente, formas de raciocínio tradicional são empregadas nas soluções de problemas, em que se parte de uma posição inicial, na qual

cada nova etapa de raciocínio deve estar relacionada com a anterior e dela derivar. Trata-se, segundo De Bono (2003, p. 48), de “[...] cavar mais fundo sempre no mesmo buraco.”

Dessa forma, empregam-se, predominantemente, processos de análise, fazem-se crítica e julgamento que são muito úteis em várias situações, mas limitantes em outras.

O pensamento lateral permite explorar diferentes percepções, conceitos e pontos de vista, sem que, necessariamente, haja divergência, pois todos podem estar corretos e coexistir. Entretanto, uns não derivam dos outros, sendo gerados de maneira independente. Muitas vezes a solução de um problema é óbvia, apesar de não ter sido percebida pela mente – a simplicidade de algumas soluções surpreende.

No decorrer da vida, os diversos condicionamentos a que as pessoas são submetidas acabam por direcioná-las a aprender a ver as coisas de uma determinada maneira, e espera-se que sejam feitas adequadamente. Quando a seqüência é rompida, percebe-se o aprisionamento a um modo de pensar, que contribui para obscurecer novas formas de pensamento.

De Bono (2003, p. 49) afirma que

[...] o sistema educacional atual é um desastre em todos os países. Onde estão as escolas que ensinam o pensamento construtivo, que é a mais importante das habilidades humanas? Onde estão as escolas que ensinam capacidade para fazer.

Sobre esse mesmo assunto, afirma ainda que

[...] nas escolas ensinamos gramática e matemática, mas não ensinamos operacionalizar a destreza para fazer, que é uma habilidade muito importante. Não se trata apenas de possuir conhecimentos; a pessoa deve ser capaz de fazer. A educação funciona com base na identificação de situações padrão e em oferecer respostas padrão [...] (DE BONO, 2001, p. 26).

Relativamente às formas de raciocínio tradicional, as informações transmitidas pelas escolas indicam caminhos para solucionar, de maneira simples e previsível, os problemas, com tendência ao exercício de um raciocínio linear, vertical e continuísta, portanto pouco flexível e retraído quando se trata de explorar novos caminhos, alternativas e oportunidades. A experiência pessoal e a vivência alheia, absorvidas em livros, cursos e similares, permitem identificar situações de acordo com padrões e recorrer a métodos tradicionais para enfrentá-las, obscurecendo, dessa forma, a capacidade criativa e os novos meios de solucionar problemas nas mais diferentes situações.

Para responder aos novos desafios deste milênio, as organizações necessitam incorporar um novo modelo de pensamento, e aflora, assim, o pensamento lateral como possibilidade criativa e produtiva. O pensar diferenciado leva à implementação de idéias inovadoras, baseadas na criatividade e na imaginação. Idéias criativas conduzem à qualidade e à otimização de serviços, produtos e resultados, agregando, conseqüentemente, valor para o cliente e para a sociedade.

A geração de novas idéias só é possível a partir de um pensamento criativo, construtivo e indagador, entendendo-se que a criatividade é uma habilidade que pode ser exponencial e desenvolvida em um indivíduo ou grupo, independentemente de formação, cultura e perfil apresentados. O pensamento produtivo ocorre quando a imaginação e a experiência externa coincidem.

As contribuições da criatividade e da inovação são evidentes na trajetória da humanidade. Wells (apud KING; SCHLICKSUPP, 1999, p. 113) confirma essas evidências ao afirmar que “[...] a história humana é, essencialmente, uma história de idéias.”

Nos últimos anos, entretanto, a importância da criatividade aumentou consideravelmente, pois a melhoria e a inovação constantes tornaram-se uma necessidade de sobrevivência e continuidade.

Criatividade é a capacidade de as pessoas projetarem produtos ou idéias que, até o momento da geração, eram completamente desconhecidos. Essas idéias podem ser o resultado do pensamento imaginativo ou de uma combinação de pensa-

mento e formação de novos padrões, ou ainda das experiências de um grupo. O resultado é mais do que a soma daquilo que já se conhece.

O produto ou resultado criativo deve ser útil, e sua implementação, possível, pois pode existir apenas na imaginação. O processo de criatividade é mais que um simples sonho. Ele, no final, tem de resultar em um produto ou serviço tangível, ainda que não necessariamente perfeito e completo (KING, SCHLICKSUPP, 1999, p. 11).

King e Schlicksupp distinguem, da seguinte maneira, os conceitos de criatividade e inovação: “[...] criatividade se refere ao processo de geração de idéias e inovação descreve o processo de seleção de idéias e a tradução da idéia em realidade [...]” (KING, SCHLICKSUPP, 1999, p. 11).

De acordo com Mussak (2003, p. 161), “[...] criar é fazer algo novo ou refazer o velho de forma diferente; é sair de uma situação estável para outra, nova, enfrentando um período de instabilidade.”

Conceber criatividade e inovação abarca a idéia de que, embora qualquer pessoa possa ser criativa, essa capacidade poderá ser fortalecida se o ambiente for propício ao seu desenvolvimento, advindo daí a importância de uma cultura organizacional e o suporte de lideranças que valorizem e estimulem a autonomia e a liberdade para expressar a criatividade.

O pensamento criativo envolve experimentação, hipótese, especulação, ensaio e erro e, muitas vezes, também contradição, ambigüidade, aleatoriedade e maleabilidade.

Atualmente, a criatividade e a inovação são essenciais a cada aspecto de uma organização. Pode-se afirmar, com toda a convicção, que o sucesso global das empresas hoje em evidência é originário da soma e da qualidade de mentes criativas. Barton (apud KING; SCHLICKSUPP, 1999, p. 11) afirma que, “[...] para crescer, as organizações, assim como os indivíduos, requerem o estímulo do desafio e da inovação.”

Introduzir e apoiar a criatividade no ambiente de trabalho impactam positivamente não somente a produtividade, mas também, e fundamentalmente, a moral dos funcionários, como importante fator motivacional de retenção de ta-

lentos. A resolução criativa de problemas envolve a participação dos funcionários, o que demonstra que existe valorização pessoal e profissional.

Drucker, no inestimável legado que deixou ao gerenciamento, fez algumas importantes previsões que definiriam o sucesso organizacional, destacando-se o impacto global das informações e a necessidade da gestão do conhecimento.

Antecipou também a necessidade de empreendedorismo e a inovação como fundamentais ao sucesso organizacional e, como mencionado por Cyrino (apud SALIBI NETO, 2006, p. 25), “[...] suas idéias sobre empreendedorismo e inovação mudaram a definição dos cargos gerenciais, que passaram a ter de se preocupar com novas oportunidades, mesmo nas grandes empresas”.

Drucker (apud SALIBI NETO, 2006, p. 27) acrescenta que “[...] idéias são como bebês: nascem pequenas, imaturas, sem forma. São mais promessas do que realização. Por isso, o executivo da organização inovadora não diz: Que idéia fantástica! Ele pergunta: O que é preciso fazer para transformar essa idéia em uma oportunidade? O executivo da organização inovadora sabe que muitas idéias acabam mostrando-se sem sentido e que é preciso correr riscos para converter uma pequena idéia em uma grande inovação.”

Esse mesmo pensamento de Drucker é traduzido em outra esfera pela genialidade de Stravinsky (apud ROOT-BERNSTEIN; ROOT-BERNSTEIN, 2001, p. 11), ao dizer que

[...] a invenção pressupõe imaginação, mas não deve ser confundida com ela. O ato de inventar implica a necessidade de uma descoberta feliz e da plena compreensão dessa descoberta. O que imaginamos não assume necessariamente uma forma concreta e pode ficar num estado virtual, ao passo que a invenção é inconcebível separada de sua concretude. Portanto, o que nos interessa não é a imaginação em si, mas a imaginação criativa: a faculdade que nos ajuda a passar do plano da concepção para o plano da realização.

Para Mussak (2003, p. 158), “[...] ter criatividade é mais do que ter idéias. É tê-las e aplicá-las”.

Para pensar criativamente, é preciso sentir antes; o desejo de compreender deve ser estimulado com as sensações e os sentimentos e unido ao intelecto para que se possa chegar a um *insight* imaginativo.

Segundo Damásio (apud ROOT-BERNSTEIN; ROOT-BERNSTEIN, 2001, p. 17), “[...] nossas sensações e sentimentos – nossas intuições – não são impedimentos para o pensamento racional, constituem sua origem e suas bases. Corpo e mente, emoção e intelecto são inseparáveis”.

### 3 Criatividade e empreendedorismo: intrinsecamente relacionados

Mussak (2003, p. 158) enfatiza:

[...] Ser empreendedor é fazer o que ninguém fez, encontrar novas soluções para antigos problemas, antecipar respostas a perguntas ainda não-formuladas, agilizar processos, facilitar trâmites, acelerar resultados, pôr o sorriso antes do motivo para sorrir.

Empreender é gerar riqueza, patrocinar progresso, criar vida. O empreendedor não é apenas útil – é necessário (ou mais: imprescindível). E agora sabemos também que o empreendedor é um indivíduo criativo, caso contrário não conseguiria ‘criar’ uma situação, que é o que caracteriza o empreendedorismo.

De Masi (2000) explica a criatividade como um processo mental e prático – ainda bastante misterioso –, por meio do qual uma só pessoa ou grupo, após pensar algumas idéias novas e fantasiosas, consegue também realizá-las concretamente. Para o autor, não basta ter idéias, mas saber realizá-las.

Visando à expansão da criatividade, as pessoas devem adotar novas maneiras de pensar

e mudar a forma de resolver problemas. Um ambiente de liberdade, apoio e confiança, em que a participação é encorajada, poderá, sem dúvida, alavancar esse processo e contribuir para que a organização possa ganhar significativa vantagem competitiva, assegurando continuidade e sobrevivência com criatividade.

O sucesso de uma organização está intrinsecamente relacionado à sua capacidade de resiliência, de saber utilizar seus talentos criativos, encontrar novas soluções para problemas e criar produtos e serviços. Deve-se enfatizar que a criatividade poderá expressar-se de diversas formas, o que, entendido de outro modo, poderia levar ao cerceamento das potencialidades individuais.

#### **4 Importância do pensamento lateral e da resiliência na gestão de enfermagem**

Como já abordado, o Departamento de Enfermagem, como parte integrante e essencial do macrossistema da área da saúde, deverá manter-se alinhado aos objetivos organizacionais, adotando, portanto, uma metodologia de gestão atualizada, compatível com o alcance de metas e apta a responder eficazmente aos desafios que lhe são impostos cotidianamente.

Para tanto, por meio da revisão de antigos paradigmas, a enfermagem atual vem adotando novos posicionamentos não somente para acompanhar a evolução e rapidez das tecnologias e da informação, mas também para capacitar-se ao atendimento das necessidades organizacionais e das expectativas dos clientes, cada vez mais conscientes de seus direitos e principais responsáveis por agregar valor aos serviços que lhes são prestados. Concomitantemente, a enfermagem passa também a certificar-se de seu novo papel e da grande responsabilidade perante a organização na qual atua, por meio do aperfeiçoamento de modelos, processos e práticas de trabalho, que resultem em benefício para a organização e para os clientes/pacientes.

A gestão atual de um departamento de Enfermagem em nada difere da gestão de um negócio quanto às características peculiares que

o definem, tais como planejamento, estratégias, implementações, inovações, monitoramento e resultados. No entanto, não se pode perder de vista a essência que o caracteriza, definida pelo cuidar em todas as suas dimensões.

Nessa perspectiva, a importância do pensamento lateral e da criatividade são imprescindíveis, ao mesmo tempo que a resiliência os acompanha preservando sua essência.

A receita de Welch (apud SLATER, 2004) para liberar a criatividade inclui gerenciar menos e melhor, não se apegar em minúcias e ter tempo para pensar e conceber novas idéias; gerenciar criando uma visão e assegurar que os funcionários sigam essa visão; liderar e não gerenciar, deixar que os empregados façam o trabalho sem que haja interferência constante; instilar-lhes confiança, tratá-los com respeito para que confiem em sua liderança.

O pensamento lateral facilita a criatividade e impulsiona a visão de novos horizontes, quando os líderes conseguem

[...] energizar, empolgar e controlar, em lugar de enervar, deprimir e controlar. Líderes devem espalhar e gerar entusiasmo, dando aos funcionários mais liberdade, empolgando e estimulando sua energia e criatividade, criando um ambiente, onde os funcionários se sintam livres para falar [...] (WELCH apud SLATER, 2004, p. 23).

Esse tipo de pensamento e a criatividade são impulsionados quando não existem fronteiras, o que permite o diálogo, viabilizando o aprendizado mútuo e a adoção de melhores práticas.

A autoconfiança estimula as pessoas a expandir o pensamento horizontalmente, sendo um antídoto para a insegurança, principal responsável pela resistência às mudanças, que é vista como ameaça, e não como oportunidade de crescimento. A maneira de desenvolver autoconfiança é dar voz às pessoas, deixá-las falar e ouvi-las e permitir que haja confiança mútua.

As organizações, entre as quais as da saúde, devem propiciar aos funcionários a oportunidade de sonhar, arriscar e vencer, para que

ganhem autoconfiança – o que estimula a criatividade e a inovação – sem que percam o foco na visão, na missão e nos valores organizacionais e departamentais.

Nesse mesmo sentido, a enfermagem, nos âmbitos público, privado, de ensino ou assistencial, deverá estar preparada para estimular seus profissionais, por meio do pensamento lateral, a ter uma visão crítica, que lhes possibilite reavaliar posturas e conceitos consagrados e buscar novos caminhos para o pensar e agir.

O momento é oportuno para que a área de enfermagem entenda a importância da visão lateral e da capacidade de resiliência.

Conceitos de pensamento lateral e resiliência, embora existam há anos no mundo empresarial, ressurgem atualmente com mais força, em decorrência das necessidades de mudanças já aludidas. Para a enfermagem, talvez representem uma novidade, mas são igualmente importantes, pois é necessário pensar diferentemente para inovar e conquistar novos espaços, por meio de métodos de ensino, organização e operacionalização. A postura profissional e o respeito aos princípios éticos também devem ser revistos e estendidos a todos os campos de atuação do enfermeiro.

A resiliência oferece uma oportunidade única, pois viabiliza mudanças sem que haja perda da essência e permite uma reestruturação sem que ocorra ruptura com a já existente. A implantação de um novo modelo organizacional de enfermagem caracteriza essa situação, em que, gradativamente, o usual é substituído pelo novo modelo proposto, ou seja, ocorre um período de transição e adaptação, sem que haja total ruptura com o anterior, até completar-se a reestruturação e retomar o equilíbrio.

O pensamento lateral e a capacidade de resiliência permitem maior flexibilidade para atender a diferentes necessidades, tais como transferências, criação de novos departamentos, novas funções e novos horários, uma vez que a qualidade na assistência ao cliente/paciente necessita ser assegurada durante 24 horas e nos sete dias da semana. Viabilizam a implantação de novos modelos organizacionais, a criação de novos organogramas, novas distribuições de responsabilidades, a liberação do poder, novas nomenclaturas

e atribuições, conservando, sobretudo, a essência da enfermagem que se pauta pelo cuidar.

A expansão do pensamento lateral permite ainda que novos espaços sejam abertos para estagiários, pessoas talentosas e interessadas em transferir para a prática o aprendizado formal, atendendo, assim, às necessidades organizacionais. Além disso, possibilita o questionamento dos líderes quanto ao seu verdadeiro papel e, nesse sentido, Welch (apud SLATER, 2004, p. 22) afirma que é preciso “[...] encontrar líderes dispostos a engolir seus egos, esfumegar suas identidades e trabalhar para o bem geral da organização.”

Para Welch, as organizações de hoje precisam ser abertas, devendo existir uma diversidade integrada que possibilite a transferência de idéias de um setor para outro, cabendo às lideranças maturidade e flexibilidade para receber e oferecer importantes contribuições intra e interdepartamentais.

É preciso que os líderes respeitem e aceitem também as contribuições dos funcionários que trabalham, na linha de frente, com pacientes e familiares, pois esses profissionais detêm, muitas vezes, grande capacidade criativa, que poderá influenciar nas inovações e na produtividade. Os funcionários, independentemente da categoria profissional, deverão ser tratados como parte integrante do negócio, tornando-se, assim, mais engajados e conscientes – e um funcionário engajado passa a ser um colaborador mais motivado e produtivo.

Líderes que se utilizam do pensamento lateral envolvem os trabalhadores, delegam responsabilidades e, por meio da valorização, fazem com que os funcionários se sintam importantes e, sobretudo, necessários, contribuindo para gerar bons resultados.

## 5 Considerações finais

Em todos os campos, o pensamento criativo ocorre anteriormente à fala, antes que a lógica ou a linguagem entrem em cena, e manifesta-se em emoções, intuições, imagens e sensações corporais.

Aprender a pensar criativamente em uma área desenvolve o pensar também criativo em outros campos. Estimular a imaginação criativa é a chave para que as pessoas se desenvolvam e transfiram o aprendizado para o trabalho, sendo capazes de dar forma às inovações do futuro.

O pensamento lateral permite obter novas percepções que auxiliarão na busca de diferentes maneiras para tratar [antigos e novos problemas], contribuindo como uma vantagem competitiva para as organizações – a capacidade sustentada de criar e inovar.

Com ênfase na gestão do Departamento de Enfermagem, criar e manter ambientes de trabalho que valorizem a expansão do pensamento lateral e a capacidade de adaptações representam condições vitais para tornar o trabalho mais agradável, criativo e produtivo; por meio da valorização das contribuições intelectuais da equipe profissional, valoriza-se também a liberdade de expressão mental, de pensar criativamente e de contribuir para a solução de problemas e, sobretudo, de agregar valor ao trabalho desempenhado, pautado na essência dos cuidados assistenciais.

### **Lateral thinking and resilience as a nursing administration facilitator**

Nursing administration, as an integrated part of the complex health area system, needs to confront and to respond to the challenges that are imposed by the quality and excellence imperatives from service assistance organizations in order to satisfy the users' expectations and values. From this evidence on, it is originated the need of reviewing old paradigms and adopting new ways of think and act that permit, by inclusion and participation, the development of a creative team (through new ideas, innovations, adaptations and implementations) aiming at trouble solutions and services optimization. In this article, it is intended to demonstrate the lateral thinking and resilience contributions as important instruments to be used in the facilitation process of nursing administration.

**Key words:** Lateral thinking. Nursing. Resilience.

## **Referências**

- BARRETT, R. *Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva*. 1. ed. São Paulo: Cultrix, 2000.
- DE BONO, E. *O mecanismo da mente: novos caminhos para o conhecimento e domínio da atividade cerebral*. 1. ed. Vozes, 1971.
- DE BONO, E. O momento atual pede inovação. Entrevista. *HSM Management*, São Paulo, ano 7, n. 37, p. 44-49, 2003.
- DE BONO, E. Simples, lógico, possível. Entrevista. *HSM Management*, São Paulo, ano 5, n. 25, p. 24-28, 2001.
- DE MASI, D. *O ócio criativo*. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- DINIZ, D. Lições de sofrimento: veja como transformar as adversidades pessoais em aprendizado profissional. *Você S/A*, São Paulo, n. 92, p. 81-82, 2006.
- GROUARD, B.; MESTON, F. *Empresa em movimento: conheça os fundamentos e técnicas da gestão de mudança*. 1. ed. São Paulo: Negócio, 2001.
- HAMEL, G. Todos podemos ser resilientes. *HSM Management*, São Paulo, ano 9, n. 50, p. 74-78, 2005.
- KING, B.; SCHLICKSUPP, H. *Criatividade: uma vantagem competitiva*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MUSSAK, E. *Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal*. 3. ed. São Paulo: Gente, 2003.
- NEILSON, G.; PASTERNAK, B. Uma máquina de resiliência. *HSM Management*, São Paulo, ano 10, n. 55, p. 39-48, 2006.
- ROOT-BERNSTEIN, R.; ROOT-BERNSTEIN, M. *Centelhas de gênios: como pensam as pessoas mais criativas do mundo*. 1. ed. São Paulo: Nobel, 2001.
- SALIBI NETO, J. Árvores não crescem até o céu. *HSM Management*, São Paulo, ano 10, n. 54, p. 12-22, 2006.
- SHRADER, R. Novidade versus continuidade. *HSM Management*, São Paulo, ano 9, n. 50, p. 10, 2005.
- SLATER, R. *Jack Welch os segredos da liderança: as estratégias do executivo do século*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2004.

Recebido em: 7 abr. 2006 / aprovado em: 17 set. 2006.

#### **Para referenciar este texto**

MONTEIRO, M. da P.; MARX, L. C. O pensamento lateral como facilitador da criatividade organizacional. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 45-53, 2006.

